

# REALISASI RENCANA PERTUMBUHAN: BAGAIMANA PERUSAHAAN MEMBIYAI PERTUMBUHAN

Rosita Widjojo

## Abstract

*Companies are grooming themselves for growth and plan to spend aggressively in certain key areas that support that growth. Certain key areas that are the focus of growth are information technology (IT spending), increase in marketing/advertising/sales budget, new product launch and acquisition. To finance this spending, companies will primarily use internal cash and bank financing.*

## PENDAHULUAN

Dewasa ini banyak perusahaan secara global membenahi diri dalam rangka merencanakan pertumbuhan serta merealisasikan rencana tersebut, dimana perusahaan-perusahaan tersebut membutuhkan rencana pengeluaran di beberapa posisi/wilayah kunci. Untuk membiayai rencana pertumbuhan tersebut, perusahaan-perusahaan (dalam hal ini kita membicarakan perusahaan yang badan usahanya berbentuk PT – Perseroan Terbatas) lebih banyak menggunakan arus kas internal (*internal cash flow*) dan pembiayaan dari bank karena mengambil kesempatan dari tingkat suku bunga yang rendah.

Dari hasil survei para pelaku bisnis secara global, 49% mengemukakan bahwa teknologi informasi (*information technology – IT*) dan *internet-related spending* adalah salah satu wilayah utama potensi pertumbuhan yang dimasukkan ke dalam anggaran untuk 12 bulan ke depan (lihat tabel 1). Wilayah lain yang juga berpotensi untuk pertumbuhan antara lain *sales* dan *marketing*, peluncuran produk baru, akuisisi atau *joint venture*.

## TEKNOLOGI INFORMASI SEBAGAI WILAYAH UTAMA PERTUMBUHAN

Pada saat perusahaan mulai mempersiapkan pertumbuhan ekonomi yang mulai melambat, banyak yang menunda rencana pengeluaran untuk teknologi informasi. Namun di saat pertumbuhan ekonomi, banyak perusahaan mulai berpikir untuk mengembangkan teknologi informasi. Sangatlah penting untuk mengingat bahwa *IT spending* memicu pertumbuhan ekonomi pada paruh tahun 1990-an. Produktivitas tenaga

kerja tumbuh sebesar 3.1% per tahun selama periode 1995-2000, dimana persentase tersebut adalah dua kali lipat persentase pertumbuhan tenaga kerja pada awal tahun 1970-an. Ada beberapa alasan mengapa *IT spending* yang berkesinambungan dapat mendukung produktivitas.

Tingkat *IT capital* yang besar akan meningkatkan tingkat produktivitas tenaga kerja sama halnya dengan peningkatan investasi modal secara tradisional, seperti menambah mesin dan peralatan. Selain itu, investasi dalam teknologi informasi menyediakan informasi yang lebih baik untuk pengambilan keputusan, sehingga dapat dikatakan bahwa teknologi informasi merupakan alat bagi perusahaan untuk mentransformasi proses bisnis.

Tujuan *IT spending* adalah mendukung pelaporan informasi secara *real-time* untuk manajer di tingkat menengah (*mid-level management*) serta *top management* dalam suatu organisasi. *IT spending* bertujuan untuk memanfaatkan kekuatan dan kelebihan internet untuk meningkatkan efisiensi sehingga menguntungkan *customer* dan organisasi. Kemampuan untuk mengumpulkan informasi merupakan tahap pertama. Tahap kedua, yang mungkin lebih penting, adalah bagaimana mengatur dan menyusun informasi tersebut agar berguna di tempat yang tepat.

Beberapa perusahaan merencanakan untuk melanjutkan *IT spending* secara agresif untuk mendapatkan perubahan yang signifikan dalam kinerja melalui proses bisnis yang bersifat *streamline*, misalnya teknik dan metode produksi dengan teknologi informasi, dimana hal ini memungkinkan sebuah perusahaan manufaktur meningkatkan *output* tanpa meningkatkan *input* yang berupa modal (*capital*) dan tenaga kerja.

Para pelaku bisnis juga menyatakan bahwa melalui teknologi informasi, banyak implementasi program aplikasi baru untuk *billing*, *payroll* serta pekerjaan akuntansi yang umum. Selain itu, perusahaan melakukan *IT spending* untuk memperoleh peningkatan produktivitas serta pengendalian biaya bagi kegiatan dan transaksi rutin. Hal ini dicapai melalui peningkatan penggunaan *e-based communications*, yang pada akhirnya akan mengurangi biaya keterlambatan, biaya fax, biaya telepon, biaya pengiriman dan biaya cetak. Bila memungkinkan, segala sesuatu dilakukan dengan media teknologi informasi dan bukan dengan kertas. Akhir-akhir ini penyimpanan arsip kertas menjadi suatu masalah yang sedang diusahakan untuk diatasi.

Tentu saja *IT spending* ini bervariasi untuk berbagai industri. Dari tabel dapat dilihat bahwa proporsi perusahaan non manufaktur (50%) menyatakan peningkatan *IT spending* sebagai wilayah utama bagi pertumbuhan. Bagi perusahaan manufaktur, fokus akan lebih banyak diarahkan pada peluncuran produk baru serta pengeluaran-pengeluaran untuk *sales* dan *marketing*. Perusahaan non manufaktur pada umumnya mengandalkan teknologi informasi untuk meningkatkan produk dan proses. Bagi perusahaan manufaktur, pengeluaran-pengeluaran untuk *sales* dan *marketing* pada akhirnya akan berguna untuk menunjang peluncuran produk baru.

Pengeluaran untuk sistem teknologi informasi yang menunjang dan melengkapi proses bisnis yang penting akan memicu tingkat pengembalian (*return*) yang paling tinggi dalam investasi. Yang perlu diingat, investasi untuk teknologi informasi harus didukung oleh investasi aset organisasi melalui desain ulang proses (*process redesign*), *employee empowerment*, pelatihan karyawan (*training*), dan pengambilan keputusan yang bersifat desentralisasi (*decentralized decision making*).

**TABEL 1**  
**WILAYAH UTAMA YANG DIANGGARKAN UNTUK PERTUMBUHAN**

	Berdasarkan jumlah pegawai		Berdasarkan Industri		Total
	s/d 250	> 250	Mnf.	Non Mnf.	
Teknologi informasi	50,7%	43,4%	37,5%	50,0%	48,5%
Peningkatan anggaran pemasaran/iklan/penjualan	41,8%	34,0%	39,6%	36,6%	39,2%
Peluncuran produk baru	32,8%	39,6%	47,9%	31,7%	39,2%
Penambahan SDM	38,8%	22,6%	25,0%	35,4%	33,8%
Ekspansi bisnis	31,3%	32,1%	27,1%	34,1%	33,8%
Penambahan kapasitas, fasilitas, dsb	20,9%	30,2%	29,2%	23,2%	26,9%
Perluasan <i>supply chain</i>	17,9%	28,3%	27,1%	20,7%	23,1%
<i>Outsourcing</i> wilayah fungsional	13,4%	13,2%	16,7%	11,0%	13,1%
Kesejahteraan karyawan	7,5%	11,3%	4,2%	12,2%	10,0%
Penambahan persediaan	3,0%	9,4%	12,5%	1,2%	6,9%
Lain-lain	10,4%	13,2%	8,3%	15,9%	13,8%

Sumber: IOMA, Mei 2004

## PELUNCURAN PRODUK BARU

*Product life cycle* tidak berhenti begitu saja pada saat tingkat pertumbuhan ekonomi menurun karena pertumbuhan produk baru merupakan kunci untuk melakukan ekspansi. Peluncuran produk baru merupakan wilayah kedua yang penting untuk dianggarkan dalam pertumbuhan selama 12 bulan ke depan. Karena peluncuran produk baru diikuti dengan ekspansi di bidang *sales* dan *marketing*, dalam rangka mencapai tujuan tersebut, perusahaan-perusahaan juga merencanakan untuk menambah sumber daya manusia.

Sebagaimana ditunjukkan oleh data di tabel, tidak mengherankan bila perusahaan manufaktur memimpin pertumbuhan melalui peluncuran produk baru. Hampir separuh (48%) dari perusahaan manufaktur mengakui bahwa produk baru sangat penting bagi pertumbuhan perusahaan (lihat tabel 1).

Ekspansi penjualan juga melibatkan arah baru dalam *sales* dan *marketing* karena situasi pasar yang makin kompetitif. Hal ini memerlukan identifikasi pasar untuk produk baru tersebut serta ekspansi *customer base*. Kondisi pasar yang kompetitif ini mendorong perusahaan untuk memfokuskan diri pada pengendalian biaya dan pengembangan teknologi baru agar memiliki suatu *competitive advantage*.

## **PERTUMBUHAN MELALUI AKUISISI**

Perusahaan lainnya melihat akuisisi sebagai alat untuk melakukan pertumbuhan. Akuisisi berarti ekspansi lini produk, membuka wilayah baru, dan mengeliminasi kompetitor. Para CFO (*Chief Financial Officer*) memandang akuisisi sebagai cara untuk memperluas lini produk. Harga akuisisi tersebut merupakan faktor kunci bagi kesuksesan. Hal yang utama perlu mendapat perhatian adalah mencari perusahaan yang menawarkan perusahaannya dengan harga yang menarik.

Selain itu, rencana untuk mengintegrasikan perusahaan yang di-*merger* sangatlah penting. Sebuah perusahaan yang menjalankan rencana pertumbuhan melalui akuisisi harus benar-benar memiliki strategi yang spesifik. Dalam melaksanakan rencana pertumbuhan melalui akuisisi ini, sebuah perusahaan manufaktur bahkan membuat rencana untuk 100 hari sampai dengan 1 tahun dalam rangka mengelola *merger* perusahaan baru tersebut.

## **RENCANA UNTUK MEMBIAYAI PERTUMBUHAN**

Sebelum menentukan apakah perusahaan akan menggunakan pembiayaan jangka pendek atau jangka panjang, perusahaan harus melihat arus kas untuk membiayai operasi, termasuk pertumbuhan. Mayoritas perusahaan ternyata membiayai rencana pertumbuhan tersebut dengan *internal cash flow*. Urutan kedua untuk membiayai rencana pertumbuhan dilakukan melalui pinjaman bank.

Teknik pembiayaan lainnya tidak terlalu menarik bagi perusahaan, diantaranya: *leasing*, penerbitan obligasi baru, dan penerbitan saham baru (lihat tabel 2).

**TABEL 2**  
**BAGAIMANA PERUSAHAAN MEMBIYAI PERTUMBUHAN**

	Berdasarkan jumlah pegawai		Berdasarkan industri		Total
	s/d 250	> 250	Mnf.	Non Mnf.	
<i>Internal cash flow</i>	77,6%	86,8%	83,3%	81,7%	84,6%
Pinjaman bank	46,3%	52,8%	58,3%	41,5%	47,7%
<i>Leasing</i>	13,4%	11,3%	12,5%	13,4%	13,1%
Penerbitan obligasi baru	0,0%	9,4%	0,0%	8,5%	5,4%
Penerbitan saham baru	1,5%	0,0%	0,0%	2,4%	1,5%
<i>Commercial paper</i>	1,5%	0,0%	2,1%	0,0%	0,8%

Sumber: IOMA, Mei 2004

Dalam menentukan teknik pembiayaan, masalah *time frame* juga harus dicocokkan dengan aktivitas-aktivitas yang akan dibiayai. Misalnya, pembiayaan jangka pendek dilakukan untuk proyek-proyek jangka pendek, dan pembiayaan jangka panjang dilakukan untuk proyek-proyek jangka panjang. Contoh penerapan ini dapat dilihat pada contoh sebagai berikut: sebuah perusahaan akan menggunakan pembiayaan jangka pendek untuk proyek yang memiliki *cash flow* yang cepat atau bila *cash flow* perusahaan tersebut bersifat musiman. Untuk pembiayaan jangka panjang, perusahaan dapat menggunakan penumpukan persediaan atau pembiayaan interim. Pembiayaan jangka panjang lebih baik bila digunakan untuk aset jangka panjang atau proyek konstruksi, misalnya untuk pembelian peralatan (aktiva tetap) atau mendirikan pabrik baru.

## KONDISI DI INDONESIA

Berdasarkan pengamatan terhadap *trend* rencana pertumbuhan di Indonesia, secara umum *trend* di Indonesia tidak jauh berbeda dengan *trend* global. Pada periode 2000 – 2001, IT merupakan wilayah utama pertumbuhan di Indonesia. *Trend* ini sedikit bergeser pada tahun 2002 – sekarang, dimana IT masih merupakan salah satu wilayah utama pertumbuhan, namun fenomena akuisisi atau privatisasi lebih dominan, terutama di sektor non manufaktur, khususnya lembaga keuangan.

Sebagai contoh, pada tanggal 11 September 2003, PT Asuransi Jiwa Manulife (Manulife Indonesia) mengakuisisi PT Zurich Life Insurance Indonesia. Komposisi saham di Manulife Indonesia setelah akuisisi tidak mengalami perubahan, dengan Manulife Financial sebagai pemegang saham mayoritas. Akuisisi ini memberi kesempatan bagi Manulife Indonesia untuk mengembangkan bisnisnya di Indonesia, dimana Manulife Indonesia

mengakuisisi:

- Kegiatan operasional Zurich Life Insurance yaitu asuransi individu dan asuransi bank;
- Lebih dari 990 agen penjual profesional;
- Lebih dari 110.000 pemegang polis;
- Hubungan yang kuat dengan Bank Danamon, memberi kesempatan bagi Manulife Indonesia untuk menawarkan produk asuransi jiwa inovatif kepada Bank Danamon.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pengamatan di beberapa perusahaan manufaktur dan non manufaktur, dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang merencanakan pertumbuhan mempersiapkan diri terutama melalui investasi di bidang teknologi informasi, peluncuran produk baru, dan mencari target akuisisi. Perusahaan yang melakukan investasi dalam teknologi informasi harus bisa menemukan sumber efektivitas dan efisiensi baru yang sekaligus harus sejalan dengan perubahan organisasi. Selain itu, untuk memaksimalkan pengembalian (*return*) dari investasi teknologi informasi, perusahaan jangan hanya melihat keuntungan dari aplikasi baru tapi juga melihat dari sisi bagaimana perusahaan dapat mendayagunakan investasi yang sudah dimilikinya secara penuh.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bodie, Zvi., and Merton, Robert C. (2000). *Finance*. Prentice-Hall Inc.
- Damodaran, Aswath. (2001). *Corporate Finance: Theory and Practice*. 2<sup>nd</sup> ed. John Wiley & Sons, Inc.
- Gitman, Lawrence J. (2000). *Principles of Managerial Finance*. 9<sup>th</sup> ed. Addison-Wesley Longman, Inc.
- Patterson, Perry. *Financial Analysis, Planning and Reporting*. The Institute of Management and Administration, Inc., May 2004, 1-12.
- [http://www.manulife-indonesia.com/about\\_Zurich/Zurich\\_Aqu](http://www.manulife-indonesia.com/about_Zurich/Zurich_Aqu)